



**CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT  
DE TOURS MÉTROPOLE VAL DE LOIRE**

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT DE TOURS METROPOLE VAL DE LOIRE

# CONTRIBUTION à la réflexion métropolitaine : comment mieux accueillir les entreprises ?

Rapport adopté à l'unanimité lors de la séance plénière du 27 JUIN 2018.

Atelier animé par Gérard VINCENT et Julien DARGAISSE.

Membres : Gilles AUGEREAU, Géraldine FERTEUX, Gilles FOINE,  
Jérôme FINOT, Francis GOUAS, Annick JULIA, Roger MAHOUDEAU,  
Caroline MOREAU, Robert PEZZANI, Réjan POINDESSAULT, Ingrid REY.

## Table des matières

<b>LA REFORME TERRITORIALE REDISTRIBUE LES CARTES ENTRE LES (TROP ?) NOMBREUX ACTEURS ..</b>	<b>3</b>
<b>Une galaxie entrepreneuriale touffue et peu lisible .....</b>	<b>3</b>
<b>L'évolution institutionnelle en matière économique renforce le tandem</b>	
<b>Région/intercommunalité et requalifie les agences de développement économique.....</b>	<b>4</b>
<b>Le Département marginalisé .....</b>	<b>4</b>
<b>L'adaptation des agences départementales à la loi NOTRe.....</b>	<b>5</b>
<b>La territorialisation de l'action régionale avec la création de DEV UP .....</b>	<b>5</b>
<b>La création de Tours Métropole et son leadership économique sur le territoire métropolitain</b>	
<b>et au-delà... ..</b>	<b>6</b>
<b>TROIS SCENARII POUR PORTER HAUT L'AMBITION DE TOURS METROPOLE POUR MIEUX ACCUEILLIR</b>	
<b>LES ENTREPRISES.....</b>	<b>7</b>
<b>Scenario 1 : pour une instance agile et souple .....</b>	<b>7</b>
<b>Scénario 2 : mutualiser au sein d'une entité métropolitaine le dynamisme économique</b>	
<b>intercommunautaire.....</b>	<b>8</b>
<b>Scénario 3 : vers une agence très intégrée .....</b>	<b>10</b>
<b>NEUF PROPOSITIONS AU SERVICE DE CETTE AMBITION .....</b>	<b>10</b>
<b>Recourir au design de service pour éprouver le parcours utilisateurs des porteurs de projet .....</b>	<b>10</b>
<b>Déployer un système d'information de type CRM partagé entre acteurs pour potentialiser la</b>	
<b>connaissance et le suivi des entreprises .....</b>	<b>11</b>
<b>Expérimenter un numéro vert.....</b>	<b>11</b>
<b>Un welcome pack ou un welcome desk pour faciliter le parcours d'installation des entreprises et</b>	
<b>de leurs salariés .....</b>	<b>12</b>
<b>Analyser les besoins en foncier et en immobilier d'entreprises .....</b>	<b>12</b>
<b>Proposer des bâtiments blancs pour des solutions immobilières temporaires .....</b>	<b>13</b>
<b>Soutenir et déployer les tiers lieux en périphérie .....</b>	<b>13</b>
<b>Développer une politique territoriale de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences</b>	
<b>.....</b>	<b>14</b>
<b>Organiser un forum annuel des acteurs économiques du territoire .....</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>
Références : .....	16
Réunions de l'atelier et auditions.....	16

Saisi par Tours Métropole sur l'axe 1 de sa stratégie de marketing territorial, le CODEV a formulé un avis transmis à Monsieur Philippe Briand, président de la Métropole le 5 décembre 2017. <sup>1</sup>

Cet avis saluait l'initiative de Tours Métropole Val de Loire (TMVL) de fédérer les acteurs sur des territoires institutionnels complémentaires et non plus concurrents, pour mieux affronter la concurrence des autres métropoles.

Il considérait en outre que la cible des familles, et donc des salariés, identifiée par TMVL dans le cadre de cette stratégie semblait particulièrement intéressante ainsi que l'outil Welcome pack destiné aux chefs d'entreprises pour faciliter l'implantation ou le développement de leur projet sur le territoire.

Le CODEV s'était cependant interrogé sur les différentes propositions de TMVL pour accompagner les porteurs de projets, attirant l'attention sur la tentation de multiplier les outils et plus particulièrement les outils numériques au détriment sans doute d'une vraie capacité d'accueil physique.

Souhaitant poursuivre sa contribution à la réflexion de la Métropole, le CODEV propose dans le présent rapport ses réflexions sur un outil territorial destiné à améliorer l'accueil des entreprises et des porteurs de projet.

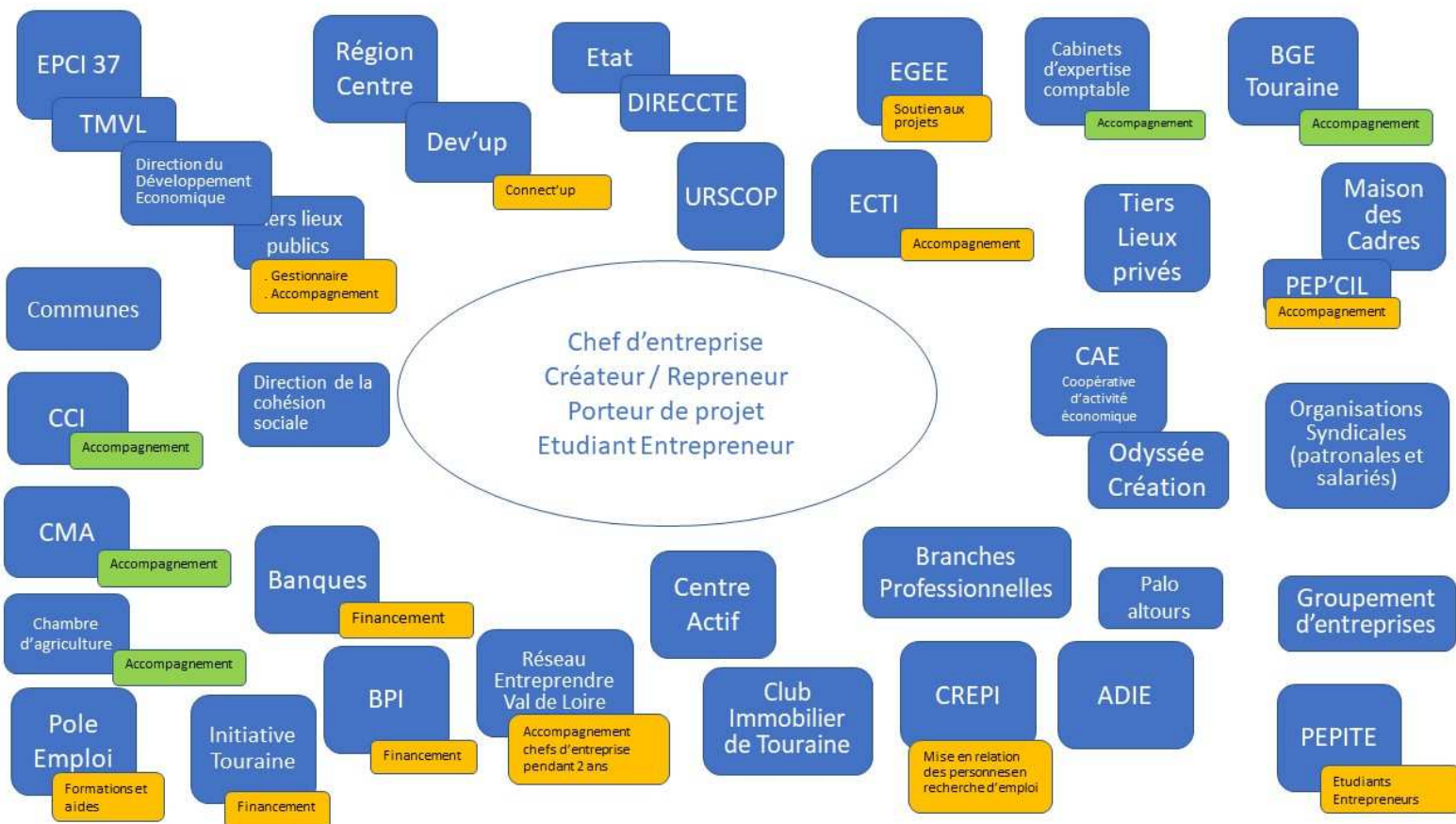
Constatant dans un premier temps la diversité des dispositifs, la dispersion des énergies et parfois la redondance des offres, le CODEV, dans un contexte de clarification de la compétence économique opérée par la réforme territoriale, propose trois scénarii, allant d'une forme souple et mobilisable à la demande, vers une structure mutualisée plus ou moins intégrée, réunissant les différentes ressources disponibles sur le territoire en matière d'accueil des entreprises.

---

<sup>1</sup> <http://codev.tours-metropole.fr/documents/avis-sur-la-strategie-economique-de-tours-metropole-des-epci-du-departement-et-de-lensemble-des-acteurs-economiques-du-territoire-tourangeau/>

## LA REFORME TERRITORIALE REDISTRIBUE LES CARTES ENTRE LES (TROP ?) NOMBREUX ACTEURS

Une galaxie entrepreneuriale touffue et peu lisible



Sources : Caroline Moreau. Codev TMVL.

Cette carte propose un aperçu des acteurs du territoire agissant à un degré ou à un autre à l'accueil des entreprises ou des porteurs de projets.

L'initiative de Dev up avec son nouveau portail Connect up montre s'il est besoin que les porteurs de projet gagnent à être guidés dans ce maquis.

Pourtant, le CODEV fait l'hypothèse que pour améliorer l'accueil des porteurs de projets, il convient de penser un dispositif ou un outil global et intégré et qui serait porté par l'institution de proximité, Tours métropole en l'espèce, dans une perspective élargie aux EPCI du département.

Le sentiment d'illisibilité, de dispersion des ressources, de redondance, voire de doublons dans les dispositifs de soutien aux entreprises, **a fortiori** de soutien public est partagé nationalement <sup>2</sup>et localement. On peut même émettre l'hypothèse que cet écosystème touffu l'est encore davantage du fait de la multiplicité des offres privées d'accompagnement, cherchant à simplifier les démarches.

## L'évolution institutionnelle en matière économique renforce le tandem Région/intercommunalité et requalifie les agences de développement économique

### Le Département marginalisé

Le tableau des compétences des collectivités en matière d'aides aux entreprises après l'entrée en vigueur de la loi NOTRe<sup>3</sup> montre bien que le Département se trouve désormais dépourvu de possibilité d'intervention, à l'exception -mais seulement en complément de la Région- en faveur d'organisation de producteurs agricoles, ou par délégation du bloc communal, en matière d'aide à l'immobilier d'entreprises.

Certes, la loi NOTRe ne supprime pas de manière totale la capacité d'agir des départements dans le champ économique. Mais en supprimant la clause de compétence générale, et en recentrant l'action du Département sur certaines catégories d'interventions limitativement énumérées (tourisme, forêts, pêches, appui aux filières sectorielles)<sup>4</sup>, la loi contraint au démantèlement des agences régionales départementales dans leur forme historique.

---

<sup>2</sup> Territoires et entreprises : initiatives pour des bassins d'emploi mieux organisés. ADCF/ Caisse des Dépôts. Janvier 2016

<sup>3</sup> Instruction du gouvernement relative à la nouvelle répartition des compétences en matière d'interventions économiques des collectivités territoriales et de leurs regroupements, issue de l'application de la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation territoriale de la république

<sup>4</sup> Réorganisation des agences de développement économique : anticiper les incidences sur l'ingénierie de projet. ADCF. 10 juin 2016.

## L'adaptation des agences départementales à la loi NOTRe

Apparues en France dès les années 1950, les agences de développement économiques sont en forte expansion dans la plupart des pays développés, en particulier en Europe, aux États-Unis et au Canada. Créées à l'initiative des collectivités territoriales soucieuses de se doter d'un outil professionnel, souple, réactif et partenarial, les agences de développement économique ont pour rôle de développer les entreprises et l'économie de leur territoire<sup>5</sup>. Les agences de développement économique s'imposent alors comme les outils territoriaux les plus adaptés pour agir en matière de développement économique. Essentiellement départementales jusqu'à la loi NOTRe, les agences sont en cours de mutation pour s'adapter à la nouvelle répartition des compétences.

Si la métropole est bien une locomotive, et si le partage des compétences entre le bloc communal (EPCI et communes membres) et la Région vise une plus grande efficacité des dispositifs, les acteurs nombreux, qu'ils soient publics ou privés (voir la carte des acteurs dans I) doivent pouvoir être coordonnés. A cet égard, entre mutation et réorganisation, les agences de développement économiques se réorganisent pour certaines en antennes des agences régionales. De ce point de vue, Dev up est considéré par le CNER <sup>6</sup> comme une agence de développement économique.

Le statut juridique des agences de développement est variable : groupement d'intérêt économique à Orléans avec Loire et Orléans Eco, établissement public industriel et commercial à Angers avec l'ALDEV, association de type loi 1901 comme Invest in Bordeaux.

En Indre et Loire, le Conseil Départemental a supprimé l'agence de développement économique en 2008, alors que la Région Centre vient de créer DEV'UP.

## La territorialisation de l'action régionale avec la création de DEV UP

Née de la fusion de l'ARITT Centre et de CENTRECO le 1<sup>er</sup> janvier 2017, DEV'UP fédère l'ensemble des acteurs économiques régionaux, de la Région aux intercommunalités, du CESER aux chambres consulaires, des services de l'État aux organismes financiers, des pôles de compétitivité jusqu'aux

---

<sup>5</sup> CNER, Fédération des Agences de développement et des comités d'expansion économique.

<sup>6</sup> ibid

réseaux de la Recherche dans l'objectif de soutenir l'emploi, les entreprises régionales et les territoires.

Conçue comme un point d'entrée en région Centre-Val de Loire, l'agence accompagne toute entreprise ou porteur de projet économique (innovation, implantation, investissement, reprise, recherche de partenaires, export...) via notamment ses 6 antennes départementales, réseau technique, opérationnel et de conseil.

Les missions de Dev'up sont de 5 natures :



Le portail de DEV up, baptisé CONNECT up est un annuaire d'orientation des PME vers les acteurs locaux (entrée par département). S'il renseigne sur les interlocuteurs à même d'accompagner un porteur de projet, il n'offre pas en soi un dispositif intégré permettant de prendre en charge un porteur de projet du début jusqu'à l'insertion de ses collaborateurs dans la vie locale. **On observe donc qu'il manque un dispositif d'accueil et d'accompagnement des entreprises dans l'offre de DEV'UP.**

La création de Tours Métropole et son leadership économique sur le territoire métropolitain et au-delà...

Le renforcement des compétences économiques des établissements de coopération intercommunales (communautés de communes et Métropole dans le département de l'Indre et Loire) tandis que le Département se désengage de ce champ d'action, pousse la Métropole à endosser sa mission de développeur et d'animateur de son territoire mais également en sa qualité de locomotive du département, à entraîner les autres communautés de communes dans sa dynamique.

C'est dans cet esprit que la stratégie de marketing territorial est coproduite par TMVL avec les acteurs du territoire mais également avec les autres intercommunalités du département. Les futurs contrats de réciprocité devraient permettre de mettre en musique cette collaboration.

Il n'en demeure pas moins, que comme on l'a vu sur la carte des acteurs, ceux-ci sont identifiés au gré des circonstances et des réseaux, par le porteur de projet, ballotté ou perplexe devant tant d'interlocuteurs.

Il importe donc de clarifier les rôles respectifs des différents acteurs, et d'organiser une porte d'entrée territoriale unique. Plusieurs scénarii sont envisageables, selon qu'on optera pour un dispositif léger et partenarial ou selon qu'on envisage un outil mutualisé, structuré voire très intégré.

## TROIS SCENARII POUR PORTER HAUT L'AMBITION DE TOURS METROPOLE POUR MIEUX ACCUEILLIR LES ENTREPRISES

### Scenarior 1 : pour une instance agile et souple pour accélérer les procédures

Afin d'améliorer l'accueil des entreprises sur le territoire métropolitain, le Conseil de développement propose la mise en place d'une instance agile et fédératrice. Elle doit être agile afin de pouvoir agir rapidement et s'adapter aux besoins. Elle doit être fédératrice car elle sera d'autant plus efficace qu'elle parviendra à associer les différents acteurs participant à l'accueil et l'accompagnement des entreprises sur le territoire. En agissant de concert, ils auront accès à davantage de ressources, de compétences et savoirs pour remplir leur mission de façon plus cohérente.

La fédération des différents acteurs apparaît nécessaire pour améliorer l'accueil des entreprises sur le territoire métropolitain. Il s'agit alors de trouver le juste équilibre pour capitaliser sur les compétences et conserver une souplesse de fonctionnement.

Cette « réunion des acteurs » réunirait :

- ❖ L'État,
- ❖ Le Conseil Régional, et DEV UP,
- ❖ Les 3 chambres consulaires,
- ❖ Tours Métropole Val de Loire, et les 10 autres EPCI à fiscalité propre de l'Indre-et-Loire<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Communauté de communes du Val d'Amboise ; Communauté de communes Chinon, Vienne et Loire ; Communauté de communes du Touraine Vallée de l'Indre ; Communauté de communes de Bléré Val de Cher ; Communauté de communes Touraine Ouest Val de Loire ; Communauté de communes du Castelrenaudais ; Communauté de communes Touraine Val de Vienne ; Communauté de



Cette instance s'organiserait en deux conseils : un Conseil des Décideurs et un Comité opérationnel d'accueil des entreprises.

➤ **Le conseil des Décideurs**

Le conseil des décideurs prend la forme de réunions régulières des représentants élus des différents acteurs que l'on entend fédérer. C'est un lieu de partage d'informations et de définition des orientations stratégiques. Afin de conserver le caractère réactif de la structure, les 10 EPCI ne seraient conviés que dès lors que le ou les projets discutés concernent leur territoire.

Cette structure serait coordonnée par un **directeur du développement**. Rattaché à TMVL, le coût de ce poste serait mutualisé entre les différents acteurs.

➤ **Le Comité opérationnel d'accueil des entreprises**

Composé des techniciens des structures représentées au Conseil des Décideurs, il a vocation à mettre en œuvre les orientations prises par le Conseil des Décideurs pour accueillir les entreprises et les accompagner.

## Scénario 2 : mutualiser au sein d'une entité métropolitaine le dynamisme économique intercommunautaire

La force de la métropole, par son dynamisme économique sur le département, doit pouvoir être mise au service des territoires voisins. Les récentes analyses de l'INSEE démontrent en effet que les EPCI limitrophes dépendent économiquement de la métropole. Si les agences de développement n'ont pas toujours fait l'unanimité et notamment sur ce territoire, l'outil, *a fortiori* depuis qu'il se territorialise et change de modèle avec le retrait des conseils départementaux, ouvre de nouvelles perspectives. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause ni les compétences ni les ressources de la Métropole en matière de développement économique mais bien plutôt, de proposer, à partir de son expertise, du réseau patiemment construit, des relations partenariales avec les autres acteurs du territoire, de déployer son influence au-delà de son périmètre administratif, en lui associant les autres ressources du territoire et celle des EPCI intéressés à cette mutualisation.

**En d'autres termes, il s'agit de partager une culture commune du développement économique territorial tout en reconnaissant la diversité des métiers des développeurs économiques.**

La stratégie de marketing territoriale tractée par Tours Métropole au bénéfice de l'attractivité de son territoire élargi pourrait ainsi gagner à être portée par une structure constituée des membres techniques des EPCI partenaires mais également d'effectifs des consulaires. La question de la mutualisation de l'équipe de Dev up doit être posée.

Dans ce scénario, les personnels des établissements parties prenantes sont mis à disposition. Les salaires restent payés par les organismes d'origine. L'intérêt majeur est la souplesse de gestion et la maîtrise de budgets réduits, avec une équipe mutualisée. Certains profils de développeurs n'existent pas forcément parmi les ressources humaines des différentes institutions. En effet, des profils de force de vente (du territoire) sont sans doute à aller démarcher. Plus globalement, on pourra utilement se référer à l'étude « **Partager un référentiel de compétences des développeurs économiques territoriaux** »<sup>8</sup>

Enfin, cette entité doit pouvoir être installée **dans un lieu unique**, pour mieux assumer sa vocation de guichet unique. **Une localisation en hyper-centre, très identifiée et symboliquement au cœur de l'activité serait un signal fort.**

Exemple d'Orléans : Le GIP Loire et Orléans éco<sup>9</sup> : guichet unique pour les entreprises afin de proposer une offre de service élargie, plus proche et plus visible sous la bannière d'une marque de territoire unique, il regroupe en un seul lieu les équipes économiques de ses membres fondateurs que sont le Département du Loiret, Orléans Métropole, la Chambre de commerce et d'industrie du Loiret, l'Union des entreprises du Loiret et l'Agence de développement économique du Loiret.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.adcf.org/files/DOCS/12122016-presentation-Referentiel-developpeur-eco-projet-CP-web.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.collectiviteslocales.fr/actus/economie-et-politique-locales/item/1238-creation-du-gip-loire-orleans-eco-une-premiere-en-france>

<sup>10</sup> On peut supposer qu'entre sa création en 2014 et les dispositions de la loi NOTRe, le département a dû se retirer du financement : Réorganisation des agences de développement économique : anticiper les incidences sur l'ingénierie de projet. ADCF. 10 juin 2016.

Les missions d'accompagnement des entreprises locales, d'accueil et de la prospection, ainsi que la gestion des parcs d'activités, sont désormais de la compétence de Loire&Orléans Éco.

On notera qu'Orléans Métropole veille à la cohérence de l'offre de services du GIP avec celle des autres acteurs de l'écosystème (service Emploi, Orléans Val de Loire Technopole...).

### Scénario 3 : vers une agence très intégrée

Le scénario 2 est ici poussé jusqu'à un modèle très intégré, qui va au-delà de la mutualisation puisqu'il repose sur la fusion des acteurs au sein d'une entité unique. Dans cette hypothèse, on ne trouvera qu'un employeur unique. Il permet d'agréger au-delà des compétences économiques territoriales et consulaires, l'ensemble des acteurs de la recherche, de l'enseignement supérieur, mais également du tourisme ou encore de l'insertion.

L'ALDEV d'Angers Métropole illustre bien ce modèle.

L'ALDEV est composée des 54 communes formant le pôle métropolitain d'Angers, c'est-à-dire plus large que le territoire d'Angers Métropole (31 communes). Elle comprend 60 salariés. Ses missions sont :

Accompagnement et développement des entreprises ; Filières-Recherche-Enseignement supérieur ; emploi ; développement et projets tertiaires. Implanter/ Accélérer/ Connecter.

Plus intégré qu'à Orléans, cette structure intègre toute la chaîne économique : de la recherche à l'insertion et l'emploi en passant par la création et l'accompagnement des entreprises. Ceci explique l'importance des effectifs de la structure qui ont migré des organigrammes des partenaires vers l'ALDEV<sup>11</sup>.

## NEUF PROPOSITIONS AU SERVICE DE CETTE AMBITION

Recourir au design de service pour éprouver le parcours utilisateurs des porteurs de projet

---

<sup>11</sup> [http://www.angers.fr/fileadmin/plugin/tx\\_dcdownloads/organigramme-va-alm\\_02.pdf](http://www.angers.fr/fileadmin/plugin/tx_dcdownloads/organigramme-va-alm_02.pdf)

La galaxie des acteurs qualifiée de touffue et de peu lisible prêche pour une démarche de design thinking ou de design de service pour améliorer le service d'accueil et d'accompagnement des entreprises.

Le terme design « recouvre une activité de conception créative centrée sur l'usage d'un bien, d'un espace ou encore d'un service. Cette démarche, appliquée d'abord à des biens et services privés, commence à être perçue comme pertinente pour penser les services publics. En mettant au cœur de la réflexion l'utilisateur, ses attentes, son expérience du service rendu, le design de service peut permettre d'imaginer des services publics mieux adaptés et plus pratiques.

Le design des politiques publiques repose sur quatre principes : l'observation et l'immersion (rencontrer et se mettre à la place de l'utilisateur), la co-construction de solutions entre les agents et les usagers avec des techniques de créativité, l'alternance de recherches et de pratiques concrètes ainsi que l'expérimentation. Plutôt que d'imaginer le déploiement à grande échelle d'une solution innovante, le design privilégie le test et des adaptations progressives. Tester, expérimenter à peu de frais, c'est aussi reconnaître le droit à l'erreur et l'adaptation permanente du service rendu »<sup>12</sup>.

## Déployer un système d'information de type CRM partagé entre acteurs pour potentialiser la connaissance et le suivi des entreprises

Inspiré de la gestion de la relations clients, ce SI permettrait de mieux connaître les entreprises et porteurs de projets en assurant un suivant dynamique mais également référencé des relations entretenues avec lui et les différents acteurs du territoire.

## Expérimenter un numéro vert

Un numéro unique sur le modèle de Connect up mais téléphonique permettrait de centraliser les appels des porteurs de projet, de les écouter afin de qualifier le besoin et de les orienter vers les bonnes ressources. Le Codev préconise que cette expérimentation soit portée par la Métropole.

---

<sup>12</sup> <https://www.lecolededesign.com/actualites/publication-design-de-service-public-en-collectivite-locale-2057>

Le numéro vert se veut très humain, organisé sur la base de scénarios de réponses en fonction du profil des demandeurs. Help desk, il est un complément de l'accueil physique (voir scenarii 1 à 3)

## Un welcome pack ou un welcome desk pour faciliter le parcours d'installation des entreprises et de leurs salariés

Il ne s'agit pas ici de faire la promotion du territoire, mais de réunir sous forme numérique mais également physique, les informations utiles pour faciliter l'implantation d'une entreprise nouvelle sur le territoire, faciliter la mobilité de ses salariés, et simplifier l'arrivée de leur famille.

Le welcome pack devra s'adapter au demandeur, dont les besoins ne sont pas les mêmes selon qu'il crée son propre emploi ou selon qu'il s'agisse d'une PME ou d'un groupe qui cherche à s'implanter et à accompagner ses salariés dans leur installation.

Le welcome pack n'est pas un argumentaire mais un outil d'accueil. Présentant rapidement le territoire de TMVL et des 10 EPCI d'Indre et Loire, il pourrait donner des clefs sur les thématiques suivantes : offres de foncier, Financements, Recrutement, Ressources Humaines, Réseaux professionnels d'entreprises, Accueil des familles : écoles, crèches, mobilité, tarifs, droits...

Afin de préciser la nature des informations, un atelier impliquant des start-up, des chefs d'entreprises mais également des salariés et des familles pourrait réfléchir à sa maquette.

## Analyser les besoins en foncier et en immobilier d'entreprises

Lorsqu'un porteur de projet cherche à s'implanter ou à faire évoluer son activité, il se trouve souvent confronté à des « offres souvent standardisées et peu flexibles »<sup>13</sup>. On mesure que dans le cadre d'une démarche intercommunautaire, la recherche de foncier peut s'avérer encore plus complexe, sans dispositif de concertation.

Gérée par la CCI, la plate-forme « S'implanter en Touraine » gère l'offre d'immobilier d'entreprises des acteurs publics et privés. Elle recense toutes les offres des agents immobiliers et des EPCI.

---

<sup>13</sup> ADCF précité

De son côté, TMVL dispose d'un outil cartographique mais n'est pas dotée à ce jour d'un outil prospectif donnant à voir les offres potentielles de développement.

S'implanter en Touraine semble avoir fait ses preuves. Il serait sans doute opportun de l'adosser à l'une des structures proposées en 2<sup>e</sup> partie (scenarii 1,2 et 3) en l'enrichissant d'une dimension prospective.

L'opération de requalification des sites d'activités de la Métropole en cours de programmation est à cet égard une opportunité forte pour réaffirmer la capacité d'accueil du territoire et pour adapter son offre foncière pour les entreprises.

### Proposer des bâtiments blancs pour des solutions immobilières temporaires

Pour aider des entrepreneurs à s'installer sur le territoire, certaines intercommunalités construisent des bâtiments blancs<sup>14</sup> : ce sont des locaux à louer pour attirer de jeunes entrepreneurs. Avec ce principe de location, les collectivités espèrent aussi inciter les entreprises à s'implanter définitivement sur le territoire, quand elles arrivent à maturité financièrement. Les entreprises peuvent ainsi se lancer sans devoir avancer des frais immenses de construction.

Ce dispositif avait été mis en œuvre sur le site d'Equatop dans les années 2000. Il existe sur d'autres territoires autour de TMVL mais pas sur le territoire métropolitain.

Le portage immobilier par l'intercommunalité est un facteur d'attractivité puissant pour les porteurs de projet. Il est aussi un secteur d'investissement privé à soutenir.

### Soutenir et déployer les tiers lieux en périphérie de la ville centre

Face au développement de l'économie collaborative<sup>15</sup>, à l'essor de l'auto-entreprenariat, à l'inadaptation des offres immobilières, au développement

---

<sup>14</sup> <https://www.ouest-france.fr/bretagne/saint-aubin-du-cormier-35140/des-batiments-blancs-pour-favoriser-leconomie-3917957>  
<https://www.lejournaldesentreprises.com/maine-et-loire-sarthe/article/batiments-blancs-la-force-des-commandes-groupees-58844>

<sup>15</sup> <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socio-economique.html>

du télétravail, y compris et sans doute surtout dans les zones rurales, le recours à des espaces partagés est une solution de plus en plus attractive. Ces tiers lieux permettent en outre de réduire des coûts des entreprises. <sup>16</sup>

Le tiers lieux peut être un lieu souple de [travail collaboratif](#) (coworking) ou plus individuel, pour les salariés en [télétravail](#)<sup>12</sup> à la recherche d'un poste de travail les sortant de l'isolement. Il peut également être une solution partielle pour installer une partie des salariés d'une entreprise. Selon le baromètre Actineo / CSA 2015<sup>17</sup>, 24 % des salariés utilisent des tiers-lieux d'innovation, comme les espaces de [coworking](#), [fablabs](#) ou [incubateurs](#).

Ces espaces hybrides permettent de mutualiser, partager et dynamiser des hypothèses, des solutions, des process.

On dénombre à Tours centre et Joué les Tours un certain nombre de tiers lieux. On citera les tiers lieux, espaces de co-working métropolitains comme MAME, Startin'box ou (S)tart'ere. Le succès de l'offre privée, comme LE HQ dans le bâtiment de l'ancienne poste centrale, au cœur même de la Métropole, démontre que les demandes sont supérieures à l'offre.

Il convient donc d'envisager sur l'ensemble du territoire métropolitain et notamment en zone périurbaine et rurale, et dans les EPCI qui n'en disposent pas encore de développer une offre publique en ce sens. Il est essentiel de les connecter entre eux de façon à nourrir l'écosystème le plus accueillant possible pour tous les porteurs de projet.

## Développer une politique territoriale de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

Il s'agit ici de développer une meilleure connaissance des besoins des entreprises en matière de ressources humaines mais également de croiser ce diagnostic avec le recensement des compétences mobilisables sur ce même territoire ainsi que les formations disponibles.

La GPEC-T peut être définie « comme l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources

---

<sup>16</sup> <https://www.azeo-re.com/2018/04/18/les-espaces-de-bureaux-classiques-versus-les-espaces-de-coworking-la-vision-des-anciens-face-a-la-vision-des-modernes/>

<sup>17</sup> « [BAROMETRE ACTINEO/CSA 2015 | Actineo](#) » [archive], sur [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)

humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences ». <sup>18</sup>

Si ces dispositifs ont rencontré plus ou moins de succès, on notera que sur le territoire voisin du Chinonais, la Maison de l'Emploi en partenariat avec l'ORFE (L'Observatoire Régional de la Formation) a engagé une démarche de diagnostic territorial à partir d'un panel de 305 entreprises dont TMVL pourrait s'inspirer.

## Organiser un forum annuel des acteurs économiques du territoire

Ce forum rassemblera chaque année l'ensemble des acteurs publics et privés oeuvrant pour le développement du territoire. Il s'agit ici de développer et valoriser une culture commune du développement économique territorial tout en reconnaissant la diversité des métiers des développeurs économiques, qu'ils soient institutionnels, consulaires, partenaires sociaux, et bien entendu chefs d'entreprise.

## CONCLUSION

Attentif aux réflexions en cours de Tours Métropole Val de Loire sur sa stratégie d'attractivité économique, le CODEV retient prioritairement le scénario 2 soutenant la création d'une agence de développement sur le périmètre de la Métropole et des EPCI du département qui seraient volontaires.

Il est en outre attaché à ce que les 9 préconisations qu'il formule accompagnent la mise en œuvre d'un des 3 scénarii. Le Codev est en effet convaincu que TMVL dispose d'une volonté politique et de ressources techniques incontestables pour assurer un rôle de chef de file du développement économique plus ambitieux encore, sur son aire métropolitaine et les territoires voisins.

Enfin, le CODEV déplore une fois de plus la disparition de l'Observatoire Economique de Touraine, ressource d'observation indispensable pour un management économique du territoire.

---

<sup>18</sup> GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse, [Benjamin Dubrion](https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-1-page-77.html)  
<https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-1-page-77.html>



## Références :

- <https://www.cairn.info/revue-pour-2010-1-page-133.htm> : **Un espace collaboratif dédié aux entreprises et aux réseaux d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise en Bourgogne**
- <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1859/economie-collaborative-nouveau-modele-socio-economique.html>
- Territoires et entreprises : initiatives pour des bassins d'emploi mieux organisés. ADCF/ Caisse des Dépôts. Janvier 2016
- Réorganisation des agences de développement économique : anticiper les incidences sur l'ingénierie de projet. ADCF. 10 juin 2016.
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-1-page-157.html>
- <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-1-page-77.html>
- 

## Réunions de l'atelier et auditions

Lundi 22 janvier 2018.

Mardi 13 février 2018. Audition de Ms. Olivier **Gaborit**, Directeur Accompagnement et développement des entreprises de l'ALDEV (Angers Loire Développement) et Guillaume **Carpentier**, Chargé de mission Santé & Siver Economie de l'ALDEV

Mardi 13 mars 2018. Audition de M. Emmanuel Lionnais, Directeur de Dev Up.

Lundi 23 avril 2018. Audition de M. Emmanuel Diaz, Directeur de Loire et Orléans Eco, le 23 avril 2018

Lundi 11 juin 2018.

Vendredi 22 juin 2018. Audition de M. Thibault Coullon, vice-président de Tours Métropole.